

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: UPAYA PENCAPAIAN PROFITABILITAS JANGKA PANJANG

Rahayu Triastity

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The rapidly and constantly changing business environment has forced businesses to reconsider their strategies in maintaining their customer base. Customers nowadays have a wide array of product choices, and worst – they are becoming increasingly disloyal. Such facts pose serious threats for some companies. For those who want to keep their customer base, an integrated approach of maintaining and managing customer relationship must be taken. This article proposes an integrated framework of managing relationship with customers. Database marketing, total quality philosophy, value chain integration, customer service-oriented culture, and strategic human resource management must be implemented comprehensively to provide customer satisfaction and long-term beneficial relationship which eventually will increase profitability.

Keywords: *customer relationship management, relationship marketing, total quality, database marketing customer satisfaction, long-term relationship, value chain integration, profitabilitas.*

PENDAHULUAN

Kecenderungan yang terjadi pada pola perilaku konsumen saat ini adalah *brand switching* – konsumen tidak lagi memiliki loyalitas produk, jasa atau merek tertentu. Pendapat itu muncul dari observasi terhadap lingkungan. Apabila kita perhatikan dengan cermat pada beberapa kategori produk tertentu, banyak konsumen (tidak terkecuali kita sendiri) yang mulai berani mencoba dan tidak segan-segan untuk beralih ke produk, jasa atau pun merek baru secara permanen dengan mudahnya. Selain itu, sekarang, waktu yang dibutuhkan seorang konsumen untuk menetapkan pilihan – bahkan pada *low involvement product* sekalipun – bisa lebih lama dibandingkan dengan sebelumnya. Tampaknya konsumen mulai bingung dan pusing dengan berlimpah ruahnya jenis dan jumlah produk dan jasa yang ada di pasar saat ini. Hampir setiap saat konsumen dibombardir dengan berbagai rayuan iklan dan promosi produk di berbagai media.

Fakta bahwa berbagai deregulasi telah menciptakan situasi dengan bertambahnya jumlah dan jenis jasa yang mirip – bahkan sama identik satu sama lain – menunjukkan bahwa mempertahankan basis pelanggan menjadi suatu hal yang sangat penting (Berry, 1993). *Customer relationship management* atau pengelolaan hubungan pelanggan menjadi suatu isu krusial bagi perusahaan saat ini.

Lingkungan yang dihadapi perusahaan saat ini. Lingkungan yang dihadapi perusahaan saat ini sangat jauh berbeda dengan era '70-an, '80-an, bahkan '90-an. Tantangan bagi perusahaan sekarang adalah mempertahankan pelanggan yang setia agar sepanjang masa karena biaya untuk mempertahankan pelanggan lebih kecil daripada untuk mendapatkan pelanggan baru (Cann, 1998).

Walaupun berbagai literatur telah menekankan pentingnya pemeliharaan pelanggan, banyak perusahaan-perusahaan di Indonesia – pada khususnya – yang belum melakukan, bahkan belum pula menyadarinya. Pertanyaan yang sering diajukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut adalah: "Apa yang harus kami lakukan agar pelanggan kami tetap setia?" Jawabannya sederhana tetapi kompleks untuk dilaksanakan: *pengelolaan hubungan pelanggan*.

Artikel ini bertujuan untuk menguraikan esensi pengelolaan hubungan pelanggan, membahas pentingnya pengelolaan hubungan pelanggan beserta hasil yang dapat diperoleh, dan mengajukan suatu kerangka kerja komprehensif yang memuat beberapa aspek penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, agar dapat dipakai sebagai pedoman dalam pengelolaan hubungan pelanggan bagi perusahaan yang akan mulai melaksanakannya.

1. Pentingnya Pengelolaan Hubungan Pelanggan

Definisi yang dikemukakan oleh Andersen Consulting – salah satu perusahaan konsultan manajemen terkemuka di Amerika – menyatakan bahwa pengelolaan hubungan pelanggan merupakan suatu pendekatan holistik dan metodikal untuk mengidentifikasi, mendapatkan, dan mempertahankan pelanggan paling berharga bagi perusahaan melalui sekumpulan alat, fasilitas, dan kemampuan yang terintegrasi (Wolfe *et al.*, 2000). Istilah holistik dipakai karena kegiatan pengelolaan hubungan pelanggan harus dipandang sebagai satu kesatuan menyeluruh, tidak terpisah-pisah, dan saling melengkapi. Metodikal menunjukkan bahwa kegiatan ini sistematis dalam pelaksanaannya. Sedangkan, maksud dari istilah 'pelanggan paling berharga' merujuk kepada segmen pelanggan yang memberikan nilai tertinggi bagi perusahaan. Perlu diingat dan disadari bahwa karena keterbatasan sumber daya, perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan semua konsumen dengan keanekaragaman kepentingan dan latar belakang. Anggapan inilah yang akhirnya melahirkan konsep target marketing, konsep *segmentation, targeting, positioning* (STP) (Kotler, 1997).

Pengelolaan hubungan pelanggan pada hakekatnya adalah pembentukan suatu hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pelanggan. Pentingnya hubungan jangka panjang ini telah diakui di berbagai bidang manajemen pemasaran, di antaranya pemasaran industrial atau *business to business* (Hakansson, 1982), pemasaran jasa (Gronroos, 1989), logistik (Christopher, 1994) dan *one-to-one* penting (Peppers *et al.*, 1999). Ditinjau dari perspektif strategis, hubungan jangka panjang dengan pelanggan memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan. Pertama, biaya mempertahankan pelanggan tetap lebih rendah daripada biaya untuk mendapatkan pelanggan baru. Biaya mendapatkan pelanggan baru bisa mencapai lima kali lipat dari biaya mempertahankan pelanggan lama (Kotler, 1997).

Pada umumnya, kegiatan mendapatkan, pelanggan baru menuntut promosi besar-besaran dan menanggung risiko bahwa *first timers* (mereka yang mencoba untuk pertama kalinya) mungkin tidak menyukai produk, atau bahkan bukan merupakan segmen perusahaan. Kedua, pelanggan tetap yang puas bisa menjadi bagian dari tim penjualan perusahaan melalui berita baik yang mereka sebarkan dari mulut ke mulut (Cann, 1995). Berita baik dari mulut ke mulut diyakini sebagai alat promosi paling efektif hampir di semua jenis pasar baik pasar industrial maupun konsumen. Ketiga, pelanggan tetap jangka panjang bisa menjadi mitra kerja yang baik bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk-produknya. Adanya keterbukaan komunikasi memungkinkan perusahaan untuk memahami lebih dalam tentang kebutuhan dan permasalahan pelanggan yang belum tersingkap (Congram, 1991). Keempat, upaya perusahaan profitabilitas jangka panjang melalui pembelian dan konsumsi produk dan jasa yang repetitif dan konstan dalam jangka waktu yang lama.

Perusahaan yang menerapkan pengelolaan hubungan pelanggan dengan baik adalah perusahaan yang segala perilakunya didasarkan pada kepentingan pelanggan (*customer-driven enterprise*). Perusahaan-perusahaan semacam inilah yang akan berhasil bertahan di pasar untuk jangka waktu sangat lama. Perusahaan yang *customer driven* melihat segala sesuatunya melalui kacamata pelanggan dan menggunakan perspektif *outside-in* untuk memastikan bahwa pelanggan terbaik mendapatkan jasa yang spesial (Wolfe *et al.*, 2000). Oleh karena itu, tantangan bagi perusahaan selanjutnya adalah bagaimana mendapatkan pemahaman yang mendalam dari pelanggan secara kontinyu dan mempergunakannya untuk memperkuat penawaran bagi pelanggan – yaitu menciptakan penawaran nilai yang lebih menarik bagi produk dan jasanya. Istilah ‘secara kontinyu’ digunakan mengingat bahwa pelanggan menentukan manfaat yang dicari dan pengorbanan untuk mendapatkannya secara subjektif, yang selalu berubah setiap waktu mengikuti perubahan situasi, kebutuhan, harapan, standar perbandingan, dan norma-norma (Bounds *et al.*, 1994).

2. Relationship Marketing: Paradigma Baru yang Mendasari Pengelolaan Hubungan Pelanggan

Pada prinsipnya, tujuan akhir yang ingin dicapai oleh pengelolaan hubungan pelanggan adalah profitabilitas perusahaan yang diperoleh melalui hubungan jangka panjang yang kuat tahan lama, dan saling menguntungkan. Untuk itu dibutuhkan suatu paradigma baru agar tujuan tersebut dapat tercapai.

Relationship marketing tergolong paradigma baru dalam pemasaran yang menjadi dasar pengelolaan hubungan pelanggan. *Relationship marketing* bertujuan untuk membangun, memelihara, dan memperkuat hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan dan mitra lain agar tujuan-tujuan pihak-pihak terkait terpenuhi. Hal ini dapat dicapai melalui pertukaran yang bersifat mutual dan pemenuhan janji-janji terhadap pelanggan (Gronroos, 1990, 1991). Pemenuhan janji merupakan suatu hal krusial karena filosofi ini didasarkan pada hubungan kerjasama dan kepercayaan dengan berbagai *stakeholders*, kolaborasi internal di dalam perusahaan, dan hubungan win-win yang tulus dengan pelanggan (Kavali *et al.*, 1999).

Definisi yang dikemukakan oleh Gronroos tentang *relationship marketing* menunjukkan pentingnya pemenuhan janji kepada pelanggan. Pemenuhan janji yang diberikan kepada pelanggan dipandang sebagai alat yang sangat penting dalam mencapai kepuasan pelanggan, mempertahankan basis pelanggan, dan memperoleh profitabilitas jangka panjang (Reichheld dan Sasser, 1990). Menurut Caloniuss (1988), sebuah perusahaan yang sibuk membuat janji-janji dengan pelanggan bisa saja mendapatkan pelanggan baru dan membangun hubungan awal. Akan tetapi; apabila janji-janji tersebut tidak terpenuhi, hubungan selanjutnya sudah pasti tidak akan dapat dipelihara dan diperkuat.

Elemen lain yang tak terpisahkan dalam paradigma baru ini, unsur kepercayaan. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk bergantung kepada mitra transaksi berdasarkan pada keyakinan yang mendalam kepadanya (Moorman *et al.*, 1993). Satu pihak dapat memiliki kepercayaan terhadap pihak lain karena pihak lain tersebut selalu menepati janji. Di sini dapat dilihat korelasi yang sangat kuat antara konsep janji dan kepercayaan. Oleh karena janji-janji merupakan suatu harapan bagi pelanggan, sangat vital bagi perusahaan untuk membuat dan menyampaikan janji yang sudah pasti bisa dan akan ditepati (Cann, 1998). Kemampuan perusahaan dalam memenuhi janji akan teruji pada setiap interaksi yang terjadi antara perusahaan dengan pelanggan (Bittner, 1995). Oleh karena itu, pemenuhan janji kepada pelanggan harus ditanamkan menjadi suatu kebiasaan dan budaya di dalam organisasi perusahaan penyedia produk dan jasa.

Paradigma baru manajemen menyatakan bahwa *stakeholder* kunci perusahaan adalah pelanggan—baik eksternal maupun internal (Bounds *et al.*, 1994). Dalam paradigma baru, yang dimaksud dengan pelanggan tidak terbatas pada pelanggan perusahaan tetapi juga termasuk sumber daya manusia internal Perusahaan. Memenuhi janji kepada pelanggan luar tanpa didukung dengan pemenuhan janji kepada pelanggan dalam akan menimbulkan kekacauan. Aspek sumber daya manusia internal perusahaan adalah mereka yang melayani pelanggan dalam dunia nyata sehingga perhatian perusahaan terhadap kepentingan mereka akan melengkapi pelayanan terhadap pelanggan luar. Menyediakan value bagi pelanggan eksternal dan internal merupakan kunci untuk memenuhi kepentingan *stakeholders* lain dalam jangka panjang.

KERANGKA KERJA

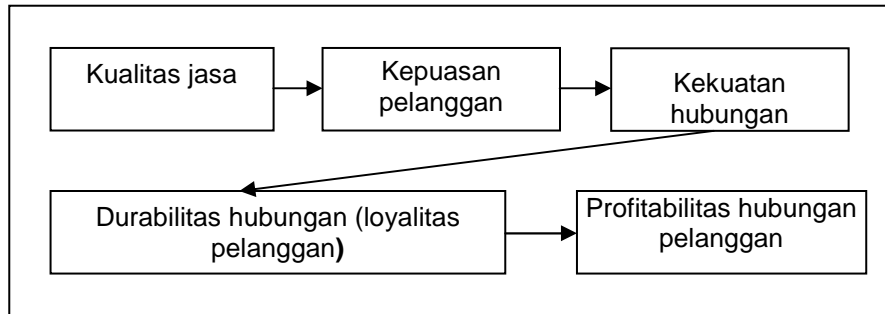
1. Pengelolaan Hubungan Pelanggan

a. Model Profitabilitas Hubungan

Seperti disinggung sebelumnya, tujuan akhir dari pengelolaan hubungan pelanggan (dan tujuan umum bisnis) adalah profitabilitas yang dicapai melalui hubungan jangka panjang yang kuat, tahan lama, dan saling menguntungkan. Hubungan semacam ini dapat diperoleh salah satunya melalui kepuasan pelanggan. Asumsi yang mendasarinya adalah seorang pelanggan yang puas akan menciptakan hubungan yang kuat dengan perusahaan penyedia produk atau jasa dan hal ini selanjutnya akan

mengarah kepada kesetiaan pelanggan (Storbacka *et al.*, 1994). Storbacka *et al.* (1994) mengajukan suatu kerangka kerja konseptual yang meliputi sekuen-sekuen dasar seperti digambarkan pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Profitabilitas Hubungan



Suatu jasa yang dipandang berkualitas oleh pelanggan akan memberikan kepuasan bagi pelanggan tersebut. Berkualitas atau tidaknya suatu jasa sangat ditentukan oleh sejauh mana jasa tersebut memenuhi kriteria pelanggan. Pelanggan tidak harus pernah mengalami atau menikmati jasa itu sendiri (Liljander dan Strandvik, 1994). Bisa saja pelanggan memandang baik kualitas suatu jasa berdasarkan berita mulut ke mulut atau melalui iklan tanpa harus mengalaminya sendiri. Hanya biasanya akan lebih baik lagi apabila si pelanggan pernah mengalaminya sendiri. Apabila demikian halnya, maka pelanggan menjadi puas dan selanjutnya perusahaan penyedia produk dan jasa memiliki peluang untuk membangun suatu hubungan yang kuat.

Menurut model ini, kekuatan hubungan tidak hanya disebabkan oleh kepuasan pelanggan karena menurut Reichheld (1993), antara 65% - 85% pelanggan yang pindah ke perusahaan lain menyatakan mereka justru puas dengan jasa perusahaan sebelumnya sehingga kepuasan pelanggan tidak selalu mengarah; pada pemeliharaan pelanggan. Kekuatan hubungan bisa disebabkan oleh aspek lain seperti ikatan antara pelanggan dan penyedia produk dan jasa. Salah satu bentuk ikatan yang dimaksudkan adalah tingginya biaya untuk pindah ke penyedia produk dan jasa lain. Pelanggan yang tidak puas mungkin saja tetap menjadi pelanggan tetap perusahaan karena biaya yang harus dikeluarkan untuk pindah ke perusahaan penyedia produk dan jasa yang lain tinggi (Gronhaug dan Gilly, 1991).

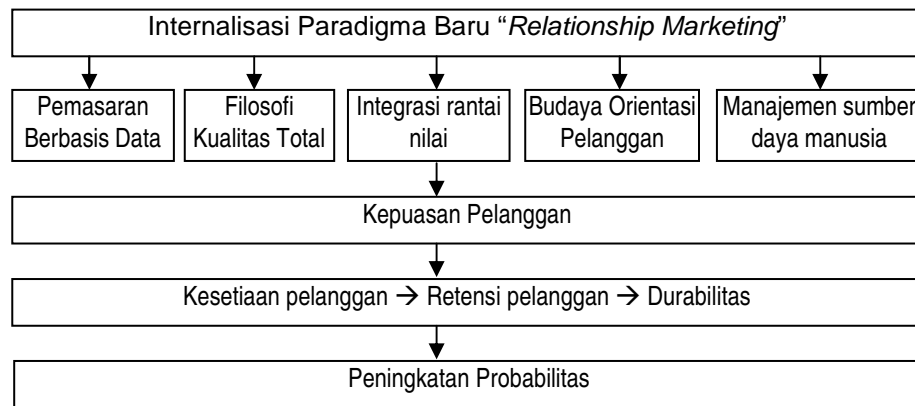
Kekuatan hubungan dapat membangun suatu hubungan yang bertahan lama. Menurut model ini, hal tersebut merupakan faktor intrinsik. Sedangkan durabilitas hubungan juga ditentukan oleh faktor ekstrinsik seperti struktur pasar. Dalam pasar yang monopolistik atau oligopolistik sangat mungkin bagi perusahaan untuk memiliki hubungan jangka panjang yang tahan lama karena memang tidak ada lagi penyedia penduduk dan jasa lainnya.

Akhirnya, durabilitas hubungan – atau dapat digambarkan dalam bentuk loyalitas pelanggan – akan memberikan suatu profitabilitas bagi perusahaan. Pelanggan tetap akan secara kontinyu mengalirkan aliran kas yang positif kas dalam perusahaan dan aliran kas ini meningkatkan nilai hubungan dengan pelanggan melalui inovasi-inovasi perusahaan yang didasarkan atas kehendak pelanggan. Selanjutnya pelanggan akan semakin puas dan siklus akan terus berulang.

b. Model Pengelolaan Hubungan Pelanggan Komprehensif

Dalam artikel ini, penulis mencoba mengajukan suatu kerangka kerja yang merupakan gabungan dan modifikasi dari berbagai konsep dan model profitabilitas hubungan, dan, diuraikan pada Gambar 2. Kerangka kerja tersebut disebut Model Pengelolaan Hubungan Pelanggan Komprehensif.

Gambar 2. Model Pengelolaan Hubungan Pelanggan Komprehensif



2. Internalisasi Paradigma Baru

Kegiatan pengelolaan hubungan pelanggan dimulai dari internalisasi paradigma baru. Proses internalisasi yang, dimaksudkan adalah proses penanaman konsep *relationship marketing* sebagai landasan berpijak untuk beroperasi ke dalam organisasi penyedia produk dan jasa (perusahaan). Hal ini sangat penting mengingat bahwa keselarasan dan kesinambungan berbagai kegiatan perusahaan sangat tergantung kepada keamanan persepsi anggota-anggotanya terhadap landasan kebijakan perusahaan. Ini bukanlah suatu proses yang mudah dan cepat karena sebenarnya proses ini merupakan proses transformasi dari paradigma lama ke paradigma baru. Seperti yang pada umumnya terjadi, transformasi atau perubahan selalu diiringi dengan berbagai gejala karena adanya resistensi terhadap perubahan yang terjadi.

Resistensi terhadap perubahan ini bisa diatasi salah satunya dengan melibatkan *change agent* individu yang berperan sebagai agen perubahan di dalam organisasi. Agen perubahan ini bisa dari jurnal perusahaan atau pihak

dari luar perusahaan, seperti konsultan. Penggunaan agen perubahan internal memberikan manfaat karena biasanya mereka lebih menguasai medan, memahami kondisi internal perusahaan, mengenal betul karakteristik individu-individu perusahaan, dan memiliki pengalaman langsung dalam operasional perusahaan. Kelemahannya terletak pada adanya kecenderungan subjektivitas dan agenda tersembunyi yang mungkin mementingkan satu pihak di dalam urbanisasi. Sementara itu, penggunaan pihak luar sebagai agen perubahan justru sebaliknya, kurangnya penguasaan medan, pengalaman langsung, dan pemahaman karakteristik individu-individu yang terlibat. Sedangkan kelebihanannya terletak pada keobjektifan penilaian dan posisi karena mereka tidak memiliki kepentingan tersembunyi (Stoneret *et.al.*, 1995). Inilah fakta yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan ketika menentukan agen perubahan untuk proses internalisasi.

Setelah kesamaan landasan berpijak ini tercapai, selanjutnya paradigma baru ini diterjemahkan ke dalam berbagai aspek yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Dalam model ini, aspek-aspek tersebut adalah pemasaran berbasis data pelanggan, filosofi kualitas total, integrasi rantai nilai, budaya perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, dan manajemen sumber daya manusia yang strategis.

3. Pemasaran Berbasis Data Pelanggan

Kunci keberhasilan perusahaan di dalam memberikan kepuasan pada pelanggan adalah mengenali dengan baik pelanggan perusahaan. Dengan mengenali pelanggan perusahaan secara mendasar, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat waktu dan pada tempat yang benar. Perlu diingat lagi bahwa kepuasan pelanggan adalah fungsi dari pengelolaan hubungan pelanggan.

Basis data pelanggan merupakan sumber informasi yang mencakup karakteristik, selera, kebutuhan, kebiasaan, dan bahkan umpan balik dari pelanggan. Menurut Hanover (1997), basis data yang dirancang dengan sedemikian rupa dan terpelihara dengan baik memberi kekuasaan bagi pemasar untuk tidak saja mengenali siapa pelanggan mereka dan apa yang mereka lakukan, tetapi juga apa yang dibeli, di mana, kapan, dan bagaimana cara membelinya. Berdasarkan data inilah pemasar perusahaan kemudian mulai melakukan kegiatan pemasarannya. Inilah yang dimaksud dengan database marketing atau pemasaran berbasis data pelanggan. Pemasaran semacam ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis kecenderungan penjualan (*sales trend*) dan memberikan profil prospek untuk membidik pelanggan utama dan memberikan apa yang mereka inginkan (Field, 1996). Banyak perusahaan yang menyelam ke dalam pemasaran berbasis data. Sebagaimana loyalitas pelanggan terhadap merek menurun, banyak perusahaan yang telah menyelam: pemasaran berbasis data pelanggan untuk membangun citra, membentuk dan memelihara hubungan jangka panjang, dan memperkuat loyalitas melalui insentif yang bernilai tambah bagi pelanggan (Hanover, 1997).

Keberhasilan pemasaran berbasis data pelanggan tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya:

- a. Kecanggihan teknologi informasi yang digunakan
- b. Keakuratan data yang diperoleh melalui riset pasar
- c. Kesesuaian fasilitas (*software*, *hardware*, dan lain-lain) dengan tujuan pengumpulan informasi
- d. Ketersediaan kapabilitas sumber daya manusia yang mendukung
- e. Komitmen manajemen terhadap program yang diwujudkan dalam dukungan investasi pada teknologi informasi

Selain memungkinkan pemasar untuk bertindak tepat pada saat dan tempat yang tepat, pemasaran berbasis data pelanggan membantu perusahaan menghemat biaya dengan mengalokasikan sumber dayanya secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya juga akan meningkatkan profit perusahaan.

4. Filosofi Kualitas Total

Di samping makna subjektif dari kualitas kemampuan suatu produk berfungsi sebagaimana harusnya, ketika kita berbicara tentang kualitas, kita juga berbicara tentang kepatuhan pada spesifikasi jasa sesuai dengan kehendak pelanggan (Kaplan and Rieser, 1995). Kualitas bersifat subjektif- tergantung kepada siapa pelanggan perusahaan dan bagaimana karakteristik mereka. Suatu produk dengan harga murah dan kinerja kualitas yang generik sekalipun bisa dianggap berkualitas di mata pelanggan yang memang mementingkan harga rendah (*price-driven*).

Filosofi kualitas total menekankan pentingnya penekanan kualitas pada keseluruhan rangkaian operasi perusahaan, nilai dari input, proses, sampai pada output. Penekanan ini bertujuan untuk menghilangkan masalah-masalah kualitas dan membuat setiap *service encounter* yang terjadi antara perusahaan dengan pelanggan menjadi sempurna. Kesempurnaan adalah kata kuncinya. Perjalanan menuju kesempurnaan menuntut kesabaran dan komitmen dari manajemen puncak dan anggota organisasi untuk memperhatikan detail-detail di setiap kegiatan transformasi *input* menjadi *output*.

Salah satu tema penting yang melatarbelakangi filosofi ini adalah perbaikan yang bersifat kontinyu. Perbaikan yang bersifat kontinyu dilakukan dalam konteks kebutuhan dan keinginan pelanggan. Artinya, dari setiap perbaikan yang dilakukan perusahaan mengambil perspektif dari lensa pelanggan, dan bukan sebaliknya. Perbaikan yang ditinjau dari perspektif perusahaan belum tentu memberikan suatu nilai tertentu bagi pelanggan, meskipun perbaikan tersebut dalam bentuk penambahan fasilitas-fasilitas. Apabila ternyata fasilitas yang beraneka ragam bukanlah segala-galanya bagi pelanggan, maka apa yang dilakukan perusahaan menjadi hal yang sia-sia. Inilah yang harus dihindari. Oleh karenanya, pemahaman yang mendalam terhadap karakteristik pelanggan menjadi suatu isu krusial dalam menyampaikan kualitas ke tangan pelanggan.

5. Integrasi Rantai Nilai

Integrasi rantai nilai pada hakekatnya merupakan salah satu bentuk pelonggaran batas-batas organisasi. Organisasi dibatasi oleh dinding-dinding dan langit-langit pemisah yang mutlak harus ada. Dinding-dinding dan langit-langit ini berfungsi sebagai penentu ruang lingkup, tugas, kegiatan, koordinasi, wewenang dan tanggung jawab bagian-bagian dari organisasi. Ketidadaannya sudah pasti akan menimbulkan kekacauan. Oleh karenanya, batas-batas ini tidak dapat dihilangkan melainkan dilonggarkan-dari yang semula kaku menjadi fleksibel. Demikian juga halnya dengan dinding-dinding yang membatasi organisasi dengan lingkungan eksternalnya, khususnya pemasok dan pelanggan.

Produk akhir yang dihasilkan suatu perusahaan merupakan hasil dari suatu rantai nilai yang bermula dari pemasok dan berakhir pada pelanggan. Dulu, suatu entitas bisnis dalam rangkaian rantai nilai dipandang sebagai mata rantai atau unit-unit terpisah yang berusaha mendapatkan laba dengan caranya masing-masing. Sekarang pandangan tersebut tidak dapat dipakai lagi apabila perusahaan ingin memberikan kepuasan lebih kepada pelanggan. Setiap entitas bisnis dalam rantai tersebut harus memandang dirinya sebagai satu kesatuan utuh sehingga masalah yang dihadapi salah satu entitas bisnis menjadi masalah bersama yang harus segera dicari solusinya. Ron Ashkenas *et al* (1995) mengambil sebuah perumpamaan kapal-kapal yang berlayar secara berdekatan satu sama lain di laut sehingga gelombang laut yang tinggi secara otomatis akan mengangkat semua kapal tersebut. Nosi ini menggambarkan bahwa setiap kesuksesan maupun kegagalan dalam rantai nilai akan berdampak pada entitas-entitas bisnis yang menjadi anggota rantai tersebut.

Profitabilitas dihasilkan dari hubungan jangka panjang yang kuat dan tahan lama antara perusahaan dengan pelanggan dan hubungan semacam ini hanya dapat diperoleh melalui kepuasan pelanggan. Seorang pelanggan bisa puas mungkin karena kualitas produk dan ketepatan waktu pengiriman barang dari perusahaan penyedia produk dan jasa, sesuai janji. Faktor kualitas dan ketepatan waktu ini sangat tergantung kepada kinerja perusahaan-perusahaan pemasok. Selama perusahaan pemasok selalu menepati janji, maka janji perusahaan kepada pelanggan akhir pun akan terpenuhi. Perlu diingat bahwa setiap entitas bisnis dalam rantai memiliki dua peran, yaitu sebagai pelanggan dan penyedia produk dan jasa.

Bagaimanakah integrasi ini bisa terjadi? Ada beberapa tindakan yang bisa dilakukan oleh perusahaan yang akan mulai menerapkannya. *Pertama*, membuka dialog terbuka di antara pemasok, perusahaan, pelanggan, dan fasilitas pendukung lainnya. Dialog ini bertujuan untuk mengungkapkan berbagai problema yang dihadapi setiap entitas bisnis beserta alternatif solusinya, dengan sasaran akhir kepatuhan pada persyaratan pelanggan. *Kedua*, kunjungan ke lokasi entitas-entitas bisnis yang terkait untuk mengamati kondisi di lapangan yang sebenarnya. *Ketiga*, melakukan pemetaan terhadap kebutuhan-kebutuhan setiap entitas bisnis (pemasok, perusahaan, dan pelanggan). Pemetaan ini sangat penting agar kepatuhan bisa terlaksana dengan sempurna. *Keempat*, melakukan pengumpulan data dari setiap entitas bisnis untuk dijadikan umpan balik bagi kesempurnaan kinerja rangkaian rantai nilai.

6. Budaya Organisasi Pelayanan Pelanggan

Pengelolaan hubungan pelanggan tidak dapat dipisahkan dari penanaman budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan pelanggan. Pengelolaan hubungan pelanggan tidak bisa dipisahkan dari kegiatan melayani keinginan pelanggan.

Menurut Schein (1985), budaya dipandang sebagai suatu kesatuan holistik yang terdiri dari tiga tingkatan: artefak, nilai dan keyakinan, dan asumsi dasar. Artefak berhubungan dengan pandangan eksternal terhadap suatu budaya, yaitu suatu hasil dari budaya yang dapat dilihat, dirasakan, dan dinikmati. Artefak merupakan suatu perwujudan dari nilai dan keyakinan. Nilai dan keyakinan tidak dapat diamati secara langsung tetapi dapat digali dari bagaimana individu dalam organisasi menjelaskan dan menjustifikasi apa yang pondasi budaya yang sangat tertanam dalam sehingga individu dalam organisasi bahkan tidak menyadarinya. Asumsi dasar biasanya diwujudkan dalam bentuk filosofi atau paradigma atau *mindset* (cara pikir).

Budaya yang berorientasi pada pelanggan dibentuk dengan membentuk asumsi dasar terlebih dahulu. Perusahaan yang ingin mempertahankan pelanggannya harus memiliki asumsi dasar bahwa: Pelanggan adalah alasan keberadaan suatu usaha. Pelanggan adalah individu atau entitas bisnis yang harus mendapatkan apa yang sudah dijanjikan perusahaan dalam bentuk produk dan jasa yang terbaik karena pada hakekatnya, individu-individu di dalam organisasi bekerja bagi pelanggan karena dari uang pelanggan itulah perusahaan mampu menggaji karyawannya.

Asumsi-asumsi dasar inilah yang harus menjadi dasar setiap kegiatan SDM di dalam organisasi penyedia produk dan jasa. Asumsi dasar ini harus menjadi ideologi yang tertanam dengan kokoh dan diresapi oleh seluruh anggota organisasi. Nilai dan keyakinan yang terlahir dari asumsi ini adalah:

- a. Fokus pada kegiatan-kegiatan penciptaan kepuasan pelanggan
- b. Komitmen pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dan kontinyu
- c. Riset dan basis data pelanggan adalah kunci menuju sukses
- d. Keterlibatan karyawan merupakan aspek kritis.

Berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan tersebut, maka artefak yang harus timbul beberapa di antaranya adalah:

- a. Produk dan jasa yang berkualitas
- b. Hasrat '*ketizen*' – hari esok harus lebih baik dari hari ini
- c. Sikap dan tindakan yang cepat dan responsif, terutama dari *frontliners* perusahaan.
- d. Pelaksanaan kejujuran, kesantunan, kehangatan, keharmonisan, dan kerja tim, baik di antara pelanggan internal, maupun kepada pelanggan eksternal
- e. Fleksibilitas di setiap aspek organisasi
- f. Penerapan sikap dan perilaku yang bertujuan untuk memperdekat jarak sosial antara perusahaan dan pelanggan.

Keberhasilan penanaman budaya ini sangat tergantung kepada komitmen manajemen puncak terhadap perubahan yang akan dilakukan. Siapakah manaje-

men puncak sebagai *role model* memberikan contoh kepada anggota-anggotanya? Pertanyaan mudah yang lagi-lagi sulit diaplikasikan dengan sempurna.

7. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Berbagai literatur menekankan bahwa setiap kontak langsung dengan pelanggan sangat penting dalam membangun dan membina hubungan jangka panjang (Rosen and Suprenant, 1998). Setiap kontak memiliki kontribusi terhadap kepuasan pelanggan dan hasrat pelanggan untuk melanjutkan hubungan tersebut (Bittner, 1990; Bitner *et al.*, 1990). Suatu hubungan yang kuat dengan pelanggan tidak dapat begitu saja tercipta hanya dari kontak awal yang menyenangkan tetapi dibentuk dari kontak-kontak sukses yang konstan dan dalam periode yang lama. Oleh karena itu, personil perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam pembentukan hubungan tersebut karena terutama dalam industri jasa, personil garis depan (*frontliner*) perusahaanlah yang selalu melakukan kontak langsung; dengan pelanggan.

Sebagai konsekuensinya, pembentukan tim personil perusahaan yang kompetitif menjadi suatu keharusan dalam membangun dan membina hubungan dengan pelanggan. Membentuk suatu tim yang kompetitif menuntut praktik pemberdayaan sumber daya manusia dengan komitmen tinggi. Pemberdayaan sumber daya manusia perusahaan ini memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan (Bowen and Lawler, 1992):

- a. Respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan pelanggan
- b. Respon yang lebih cepat terhadap keluhan-keluhan
- c. Karyawan memiliki perasaan yang lebih baik terhadap pekerjaan dan diri mereka.
- d. Dalam berinteraksi dengan pelanggan, karyawan cenderung lebih hangat dan antusias
- e. Karyawan dapat menjadi sumber dari ide-ide yang luar biasa
- f. Promosi dari mulut ke mulut dan pemeliharaan pelanggan

Kekompetitifan tim personel ini tidak dapat dipisahkan dari unsur komitmen sumber daya manusianya. Komitmen ini hanya bisa diperoleh melalui implementasi manajemen sumber daya manusia strategis.

Pada hakekatnya, ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang strategis saat ini tidak lagi terbatas pada kegiatan administrasi personalia perusahaan. Kegiatan manajemen sumber daya manusia yang strategis mencakup aspek-aspek yang lebih luas, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, perancangan deskripsi pekerjaan, kondisi kerja, sistem penilaian kinerja sampai pada penentuan kompensasi yang mendukung komitmen sumber daya manusia perusahaan. Komitmen tim sumber daya manusia yang berorientasi pada kepentingan pelanggan tidak dapat timbul begitu saja tanpa melibatkan aspek-aspek tersebut. Ketika merekrut calon karyawan, perusahaan harus menentukan kriteria-kriteria tertentu tentang karakteristik calon yang dapat memberikan kontribusi pada praktik pengelolaan hubungan pelanggan.

Perusahaan juga dituntut untuk memperhatikan kondisi kerja dan sistem kompensasi yang dapat memberikan nilai tambah pada keberhasilan program pengelolaan hubungan pelanggan. Ada suatu pepatah yang mengatakan, "*Happy employees make happy customers*." Artinya, kebahagiaan karyawan akan membawa kebahagiaan bagi pelanggan karena karyawan yang bahagia akan memberi pelayanan yang menyenangkan dan istimewa bagi pelanggan. Kebahagiaan karyawan merupakan fungsi dari kondisi kerja, sistem kompensasi, dan sistem penghargaan yang ditetapkan perusahaan pada sumber daya manusianya.

KESIMPULAN

Customer relationship management mencakup berbagai kegiatan perusahaan untuk mengidentifikasi, mendapatkan, dan mempertahankan pelanggan. Titik fokus dari pengelolaan hubungan pelanggan terletak pada penciptaan hubungan jangka panjang yang kuat dan tahan lama. Pada kenyataannya, hubungan semacam itu tidak lepas dari kepuasan pelanggan, dengan asumsi bahwa kepuasan pelanggan akan mendorong terciptanya loyalitas, keberlanjutan pelanggan, dan durabilitas hubungan.

Kepuasan pelanggan sendiri tidak dapat terjadi hanya dengan memberikan produk atau jasa yang berkualitas; tetapi juga melibatkan penanaman paradigma baru dan implementasi dan berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut mencakup pemasaran berbasis data pelanggan, filosofi kualitas total, integrasi rantai nilai, budaya yang berorientasi pada layanan pelanggan, dan manajemen sumber daya manusia yang strategis. Kelima aspek tersebut menuntut untuk dilaksanakan oleh perusahaan secara bersinergi dan dipandang sebagai satu kesatuan yang tak terpisah, secara holistik. Ketiadaan salah satu aspek memang tidak secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Akan tetapi keluaran yang dihasilkan tidak akan sempurna bila kelima-limanya diselenggarakan secara bersamaan dan terkoordinasi.

Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan dan memelihara hubungan jangka panjang yang kuat, tahan lama, dan menguntungkan perlu menyatukan aspek-aspek tersebut ke dalam satu sistem dan pendekatan holistik yang bertujuan untuk mencapai tingkat profitabilitas yang diharapkan. Akhirnya, praktik pengelolaan hubungan pelanggan menuntut kerja kelompok, kesamaan visi, misi, dan paradigma yang berlaku, komitmen, serta membutuhkan kesabaran dan ketelitian pada setiap detail kegiatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashkenas, R. Ulrich D., Jick, T., and Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, pp. 199 – 216.
- Berry, L.M. (1993). "Relationship Marketing," *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, Proceeding Series, pp. 25-38.
- Bitner, M.J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 69-82.

- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., and Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill, Singapore.
- Bowen, D.E., and Lawler, LL. (1992), "Empowerment: Why, What, How, and When?," *Sloan Management Review*, Spring., pp. 31-49.
- Calonius, H (1988), "A Buying Process Model," in Blois, K., and Parkinson, S. (Eds.), *Innovative Marketing – A European Perspective*, proceeding from the XVIIth Annual Conference of the European Marketing Academy, University of Brandford, pp. 86-103.
- Gronroos, C (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Gronroos, C. (1991), "The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept for the 1990s," *Management Decision*, Vol. 29 No. 1, pp. 7-13.
- Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Kaplan, DI. And Rieser, C. (1995), *Service Success: Lesson from a Leader on How to Turn Around a Service Business*, John-Wiley & Sons Inc., Singapore, PP. 81-95.
- Kavali, S.G., Tzokas, N.X., and Saren, M.J. (1999), "Relationship Marketing as an Ethical Approach: Philosophical and Managerial Considerations," *Management Decision*, Vol. 37/7, pp. 57-81.
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Liljander, V. and Strandvik, T (1994), "The Relation Between Service Quality, Satisfaction, and Intentions," *Quality in Management Services II*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, The Netherlands.
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G. (1993), "Relationship between Providers and Users of Market Research. The Role of Personal Trust," *Working Paper* No. 93-111. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B (1999), "Is Your Company Ready for One – to – one Marketing?," *Harvard Business Review*, January/February, pp. 151-60.
- Rosen, Deborah and Surprenant, Carol (1998), "Evaluating Relationships: Are Satisfaction and Quality Enough?," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 103-125.
- Schein, Edgar H (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass, San Fransisco.
- Stoner, James A.F., Freeman, R.E., and Gilbert, Jr., D.R. (1995), *Management*, 6th ed., Prentice-Hall. International, Inc., Englewood Cliffs, NJ, pp. 417.
- Storbacka, K., Strandvik, T., and Gronroos, C. (1994), "Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 21-38.
- Wolfe, MT., Dull, SF., and Stephens, T (2000), "Divide and Conquer," *Andersen Consulting Outlook*, No. 2 [* In-line. WMF*]